

**Усачёв А.А.**

генеральный директор ЗАО  
«Деликатный переезд», Москва

e-mail: arkady-u@pereezd.ru

**Самосудов М.В.**

д-р экон. наук, руководитель  
экспертно-методического отдела,  
председатель Совета директоров  
ЗАО «Деликатный переезд»,  
Москва

e-mail: samosudov@mail.ru

**Usachev A.A.**

General Director, «Delicate Move»  
CJSC, Moscow

e-mail: arkady-u@pereezd.ru

**Samosudov M.V.**

Doctor of Economic Sciences, Head  
of the Expert-Methodical Department,  
Chairman of the Board of Directors of  
“Delicate Move” CJSC, Moscow

e-mail: samosudov@mail.ru

## Организация экспертно-методической работы как способ решения проблем в системе корпоративного управления дочерними и зависимыми организациями

**Аннотация**

В статье представлен опыт решения задачи обеспечения системы управления дочерними и зависимыми организациями необходимой информацией, а также подготовки специалистов для системы управления группы компаний «Деликатный переезд».

Статья – приглашение к дискуссии и взаимодействию.

**Ключевые слова:**

дочернее и зависимое общество, дочерняя и зависимая компания, ДЗО, холдинг, корпоративное управление, КУ, управление ДЗО, квалификация.

## Organization of the Expert-Methodological Work, As a Way of Solving Problems in the System of Corporate Governance of Subsidiaries and Dependent Organizations

**Abstract**

The article presents the experience of solving the problem of support of the system of corporate governance of subsidiaries and dependent organizations with the necessary information as well as training of specialists for the control system of the group of companies “Delicate moving”.

Article is an invitation for discussion and interaction.

**Keywords:**

subsidiary and dependent company, subsidiaries and affiliated company, subsidiary, holding company, corporate governance, CG, management of subsidiaries, qualification.

**Предварительные положения**

Основная деятельность предприятий группы компаний «Деликатный переезд» — оказание услуг. Причем, работает компания в четырех городах. Это накладывает отпечаток на процесс управления — эта деятельность сложнее вследствие наличия множества влияющих факторов<sup>1</sup>.

Одна из наиболее показательных задач корпоративного управления (КУ) — это задача управления дочерними и зависимыми организациями холдинга (далее — ДЗО).

Задачи КУ имеют специфику, определяемую положением субъекта управления, отличающую эту сферу управленческой деятельности от традиционно рассматриваемой в менеджменте. Следует отметить, что КУ по спектру рассматриваемых (решаемых) задач шире менеджмента<sup>2</sup>.

Следует также различать понятия «управление компанией» и «влияние на компанию».

*Управление* — это воздействие на объект управления с целью изменения его состояния, при котором вероятность достижения заданного состояния объекта управления за заданный промежуток времени близка к 1. *Влияние* — это воздействие на объект управления с целью изменения его состояния,

<sup>1</sup> Примечательно, что руководитель цеха АвтоВАЗа с числом сотрудников 300 человек не смог справиться с управлением производственным отделом одной из компаний группы — сказались различие специфики поточного производства и производства услуг.

<sup>2</sup> Подробнее — см. [1].

при котором вероятность достижения заданного состояния объекта управления за заданный промежуток времени менее 1.

Наиболее существенными особенностями процесса КУ ДЗО являются следующие:

- Множественность субъектов управления.
- Целевые параметры системы не относятся к группе управляемых параметров.
- Самостоятельность ДЗО в ведении хозяйственной деятельности.
- Ограниченность возможности субъекта управления, как получения информации о деятельности ДЗО, так и оперативного вмешательства в деятельность ДЗО с целью осуществления корректирующих управленческих воздействий.
- Необратимость управленческого воздействия на ДЗО.
- Необходимость учета особенностей среды функционирования ДЗО, принципиально отличающейся от среды функционирования головной компании (центра управления).
- Риск вырождения конфликтной ситуации, нормальной для корпоративной системы, в конфронтацию сторон в процессе распределения ресурсов.

Рассмотрим эти особенности подробнее.

### **Множественность субъектов управления в корпоративной системе**

В корпоративной системе существует множество участников корпоративных отношений (УКО), имеющих возможность влияния на распределение ресурсов.

В общем случае, каждый участник может, в той или иной мере, повлиять на распределение ресурсов. Но фактически, влияние оказывают лишь активные УКО.

Субъекты КУ могут добиваться необходимого им распределения ресурсов, воздействуя непосредственно на лицо, осуществляющее функцию распределения ресурсов; на компанию в целом или ее отдельные элементы; на среду, в которой функционирует компания.

К тому же, воздействия отдельных УКО суммируются, формируя общее воздействие.

### **Необратимость управленческого воздействия**

Вследствие особенностей социальных систем (участие человека) и процесса управления в социальных системах, при принятии решений могут быть допущены ошибки.

В случае текущего управления, если менеджер допускает ошибку, у него есть следующие возможности исправить положение:

- отменить отданное распоряжение;
- дать дополнительные указания, как устные, так и письменные, корректирующие недостатки прежнего распоряжения;
- организовать и/или осуществить прямое воздействие на исполнителей в процессе выполнения ими деятельности и др.

В случае управления ДЗО, если головная компания при подготовке и проведении решения ошибается в самом решении, возможность его изменения весьма ограничена. Вследствие этого, КУ ДЗО требует *существенно более точного расчета управленческих воздействий*, реакции УКО на управленческие воздействия.

### **Необходимость учета особенностей среды функционирования ДЗО**

Среда функционирования ДЗО принципиально отличается от среды, в которой находятся специалисты головной компании. Вследствие этого, если не сформировать надлежащим образом процессы принятия решений относительно ДЗО, велика вероятность недостаточного учета особенностей среды функционирования ДЗО.

Во многом, снижение риска обеспечивается квалификацией сотрудников головной компании, которая определяет возможность по косвенным признакам определять состояние институциональной среды взаимодействия в ДЗО, изменение социальной среды в целом. Здесь, опять же, мы сталкиваемся и с необходимостью расчета управленческих воздействий. Особенно, учитывая необратимость (см. выше).

### **Риск вырождения конфликтной ситуации в конфронтацию сторон**

В любой корпоративной системе присутствует конфликтность — здесь взаимодействуют стороны, по-разному заинтересованные в результатах деятельности, имеющие различные характеристики, особенности взаимодействия; принципиально различные роли.

В нормально организованной корпоративной системе конфликтность сглаживается — за счет формирования правил взаимодействия, создания организационных механизмов информирования ключевых УКО, за счет иных организационных решений.

Но, тем не менее, всегда существует риск перехода сторон к конфронтации. Причем, «спусковым механизмом» может послужить какой-либо внешний

фактор, спонтанное изменение интересов ключевых УКО – случайный, в общем-то, фактор.

Соответственно, при управлении дочерними и, в особенности, зависимыми компаниями, специалисты систем КУ должны *обязательно* осуществлять действия, направленные на предотвращение влияния таких факторов, что предполагает обязательный мониторинг и анализ среды и т.п. Причем, система должна «требовать» от людей надлежащего поведения. В противном случае, велика вероятность конфронтации сторон.

### **Целевые параметры системы не относятся к группе управляемых параметров**

Управление – это изменение состояния объекта. Для изменения состояния необходимо изменить параметры системы.

В теории управления параметры системы разделяются на следующие группы: управляющие – влияющие и зависимые – управляемые.

*Управляемые параметры* – параметры системы, по отношению к которым субъект *может осуществлять управление* (именно управление, а не влияние). *Зависимые параметры* – параметры, системы, на которые субъект управления может оказывать влияние, но не имеет возможности управлять ими.

Как правило, при управлении коммерческой организацией, целевым параметром системы рассматривается входящий денежный поток. Но он не является управляемым параметром – на его формирование руководитель не имеет возможности влиять непосредственно. Строго говоря, входящий денежный поток – лишь реакция среды на состояние компании: если она оказывается достаточно привлекательной для клиентов, то формируется необходимый денежный поток.

Как таковой, входящий денежный поток зависит от решения клиента передать деньги компании. Компания, конечно, может *влиять* на решение потенциального клиента, но это влияние не является абсолютным – на это решение влияет множество факторов, лишь часть из которых более-менее подконтрольны компании.

Строго говоря, при осуществлении коммерческой деятельности, управляемыми параметрами являются следующие:

- исходящий информационный поток – рекламные сообщения, информация, сообщаемая сотрудниками компании потенциальным клиентам;
- исходящий информационный поток, направленный на формирование институтов, связанных с потреблением данных товаров или услуг;

- параметры товаров или услуг компании, которые формируют отношение к ним клиентов, что влияет на формирование институтов, связанных с потреблением данных товаров или услуг.

Соответственно, при осуществлении управления, субъект управления должен обладать качествами (квалификация, личностные характеристики), позволяющими ему осуществить такое изменение доступных для управления и влияния параметров, которое приведет к изменению состояния компании, которое, в свою очередь, приведет к реакции среды, обеспечивающей формирование необходимого входящего денежного потока.

### **Ограниченность информации о деятельности ДЗО и возможности оперативного вмешательства в процесс функционирования**

Социальная система – сложный объект управления. Сложность определяется количеством факторов, влияющих на состояние объекта, а также случайным характером их влияния.

Как известно из теории управления, для точного управления необходимо обеспечить наличие у субъекта управления информации, позволяющей ему измерять состояние объекта, вычислять отклонения и, на основе этой информации, формировать управленческие воздействия. В теории управления используются понятия «наблюдаемость» и «идентифицируемость», означающие, соответственно, возможность получения информации, обеспечивающей возможность измерить состояние системы, и возможность сделать вывод о состоянии системы на основе полученной информации. Причем, объект управления будет неуправляемым, если не обеспечиваются условия наблюдаемости и идентифицируемости.

Таким образом, на основе информации об объекте, руководитель определяет, как саму необходимость управленческого воздействия, так и характер такого воздействия.

Часть этой информации он получает в формализованном виде – отчеты, аналитика, официальные сообщения, как вышестоящих органов и организаций, так и сотрудников предприятия. Но часть информации, необходимой для принятия решения, руководитель получает в неформализованном виде – в процессе взаимодействия с другими УКО, на основе наблюдений и т.п. Причем, часть необходимой информации практически *не может быть формализована*.

В системе «внутрифирменного» управления руководитель участвует в деятельности, что позволяет

ему, во-первых, оперативно получать необходимую информацию; а во-вторых, оперативно вмешаться в процесс функционирования, при необходимости.

При осуществлении управления ДЗО, вследствие удаленности субъекта управления, руководитель принципиально ограничен, как в получении информации, так и в возможности оперативного вмешательства в процесс функционирования по сравнению с руководителем, находящимся на объекте.

Частично, эта проблема решается увеличением количества отчетов, а также организацией процедур мониторинга состояния объекта управления, взаимодействия с ключевыми участниками. Но, тем не менее, обеспечить полное информирование и формирование оперативных корректирующих воздействий практически невозможно.

Но, как было сказано выше, для обеспечения управляемости в системе управления необходимо обеспечить условия наблюдаемости и идентифицируемости. Соответственно, в системе управления ДЗО это во многом обеспечивается за счет:

- квалификационных и психологических характеристик людей, занятых в процессе управления ДЗО — они должны обладать знаниями и навыками, позволяющими им, на основе полученной информации *моделировать развитие ситуации* в ДЗО, «достроить», при необходимости имеющуюся информацию до объема, необходимого для принятия решений;
- регламентации процессов принятия решений на местах, обеспечивающей, как собственно принятие необходимых решений, так и соблюдение правил принятия решений на местах, обеспечивающих учёт значимых факторов;
- процедур анализа функционирования системы управления, внесения изменений в набор и характер процедур в системе управления, как в головной компании, так и в ДЗО; процессы обучения и развития специалистов, участвующих в процессе управления ДЗО; процессы взаимодействия головной компании и ДЗО.

### Постановка проблемы

Особенности управления ДЗО, перечисленные выше, предопределяют необходимость точности расчета в процессе управления ДЗО на всех уровнях, определенную глубину анализа. Это, в свою очередь, определяет требования к специалистам компании, их квалификацию.

В свое время в группе компаний «Деликатный переезд» было принято решение использовать точные методы управления, основанные на расчёте управленческих воздействий. Одним из ориентиров

для нас является управляемость корпоративной системы, вне зависимости от её уровня и масштаба. Конечно, нельзя сказать, что мы добились идеальной управляемости компании — еще достаточно проблем, требующих решения. Но мы идем к этому состоянию, а как известно, «дорогу осилит идущий».

Другой ориентир, который мы используем в управлении — системная устойчивость в значении этого термина, определенном в [2]. Кроме того, при принятии решений оценивается их обоснованность в соответствии с утвержденными критериями.

Организация управления с использованием этих ориентиров позволяет добиться такого состояния дел, когда в любой момент предприятия компании устойчивы и управляемы, а траектория их развития соответствует интересам ключевых участников корпоративных отношений (УКО).

Все это требует существенно более серьезной подготовки специалистов — руководителей подразделений компании. Но здесь возникла основная проблема — практически полное отсутствие специалистов необходимой квалификации на рынке и неготовность многих имеющихся специалистов научиться новым методам работы.

Следует отметить, что попытки изменить ситуацию, добиться активности людей в вопросе освоения новых (для них) знаний продолжались в течение нескольких лет. Одна из причин — кадровая политика компании, предполагающая неприменение жестких мер без крайней необходимости. Мы считаем сотрудников ключевыми УКО, поэтому стремимся добиться осмысленного совместного движения к нужному состоянию. Это, безусловно, существенно замедляет процесс. Скорее всего, кто-то подумает, что это излишне либеральная позиция. Возможно, но у нас есть основания к принятию таких решений.

Возможно, конечно, и то, что мы просто недостаточно внимания уделили формированию нужного сочетания стимулов и ограничений, увлеклись системотехникой. При определенном сочетании стимулов / ограничений, конечно, можно было бы надеяться на то, что люди сами проявят активность и разберутся с нужными вопросами. Но, опять же, надеяться на это можно лишь в том случае, если есть уверенность, что таких людей достаточно, что это не какое-то уникальное свойство — чтобы обеспечить условие устойчивости. Но, как показывает жизнь, это не так.

Об этом свидетельствует и опыт подбора специалистов. За это время состав участников, все же, несколько изменился — некоторые руководители не выдержали и ушли. И это позволило нам еще раз

убедиться, что готовых специалистов мы не можем найти на рынке. Приходят, конечно, многие – компания достаточно известна. Но в большинстве случаев люди оказываются неспособны рассказать о том, как они будут управлять подразделением, как оценивать состояние подразделения и т.п. Конечно, говорить правильные слова умеют многие – надо отдать должное программам МВА, дополнительно образованию в области менеджмента и маркетинга. Но именно объяснить, что и как человек собирается сделать для управления вверенным ему подразделением, в большинстве случаев человек не может.

### Решение

В 2015 г. было принято решение кардинально изменить ситуацию – мы решили организовать подготовку необходимых нам специалистов своими силами.

Помимо организации подготовки специалистов, мы решили за счет этого «убить еще немного зайцев» – организовать аналитическую и методическую работу на уровне управляющей компании с целью обеспечения системы управления ДЗО необходимой для принятия решений информацией – по нашим расчетам, такая работа позволяет, во-первых, погрузить человека в деятельность компании, во-вторых, она способствует формированию потребности в освоении знаний. Таким образом, формируется среда развития специалиста.

Для этого решено было сформировать экспертно-методический отдел (ЭМО).

Одна из причин такого решения – планы развития группы компаний, предусматривающие существенное увеличение масштабов деятельности при сохранении заданного уровня устойчивости компании. В соответствии с планом, предполагается организация нескольких новых направлений деятельности, причем, учитывая особенности корпоративной системы, в нескольких городах. А это, в свою очередь, определяет потребность в квалифицированных специалистах.

Основными положениями стратегии решения этой задачи мы выбрали следующие:

- Для подготовки целесообразно брать студентов и выпускников ВУЗов. У них, конечно, нет опыта работы, но есть энергия, навыки освоения материалов, стремление развиваться (не у всех, конечно, но таких можно найти в ВУЗах, хотя и в ограниченном количестве). К тому же, их не нужно переучивать, бороться с их стереотипами. Да и не утверждают они на каждом шагу, что они все знают и умеют.

Необходимо самим определить методологическую базу деятельности (управления), поскольку в этом вопросе научные организации не обеспечивают нужного уровня проработки материалов – вследствие различных причин, традиционная на сегодняшний день подготовка менеджеров не даёт возможности надлежащим образом рассчитывать управленческие воздействия, анализировать деятельность и состояние корпоративных систем для определения направлений улучшения. Следует заметить, что практически все руководители имеют дипломы различных вузов по направлениям подготовки «менеджмент» и «маркетинг», некоторые имеют два диплома, учились, в том числе, и по программам МВА – т.е., знают особенности современного бизнес-образования не понаслышке.

- Методологическая база должна обеспечивать возможность моделирования корпоративных систем, анализ их состояния, оценку устойчивости и др. – все, что необходимо для принятия обоснованных решений в ходе деятельности по управлению ДЗО.
- Методологическая база должна быть предельно точной, насколько это возможно при современном уровне развития науки.

Вначале, мы провели работу по формированию методологической базы, которая, по нашему мнению, обеспечивает получение человеком знания, позволяющего выполнять те функции, которые возложены на руководителя.

В результате работы были определены следующие теоретические положения, которые позволяют сформировать адекватную модель корпоративной системы, функционирующей в социальной среде (табл.).

Большинство из приведенных в табл. дисциплин не входит в стандартную подготовку по направлению «менеджмент».

В июне 2015 г. мы начали отбор кандидатов в экспертно-методический отдел. Для этого пригласили студентов 3–5 курсов и выпускников, только что окончивших ВУЗ, определили задачу, связанную с формированием системы управления ДЗО, которую они должны были решить, правила взаимодействия в этот период.

Основными показателями их деятельности определили для себя следующие:

- целеустремленность в решении задачи;
- готовность изучать рекомендуемые материалы, способность усваивать материалы;
- способность нешаблонно решать задачу, подойти к решению творчески, если необходимо, усомниться в «незыблемых» постулатах.

Для себя сразу определили, что мы должны ориентироваться именно на потенциал, а не ожидать готовых решений, готовых специалистов.

В результате отбора из 12 (предварительно отобранных) человек удалось отобрать двух – многие просто «не дошли до финиша», не выдержав нагрузки, некоторые не смогли «оторваться от шаблонов» и, хотя бы как-то, приблизиться к обоснованному решению задачи.

С выбранными кандидатами продолжили взаимодействие в качестве сотрудников экспертно-методического отдела. Для ориентира определили, что нам нужно подготовить за полтора года специалистов, способных реализовать функции отдела.

Безусловно, сначала пришлось много работать над развитием молодых сотрудников. Одним из основных требований к ним было уверенное знание теоретических положений принятой нами методологической базы. Другие требования – обоснованность решений, активность, прозрачность своей деятельности и состояния для ключевых участников корпоративных отношений.

Был определен минимальный набор навыков, которыми должны обладать руководители и, соответственно, сотрудники ЭМО. В частности, определено, что руководитель должен уметь сделать следующее:

- Рассчитать ресурсную базу деятельности.
- Рассчитать последовательность действий, надеежно приводящую к получению заданного результата.
- Планировать деятельность (постановка и обоснование целей, определение последовательности мероприятий, расчет ресурсов и др.).
- Организовывать взаимодействие с УКО, в том числе, определить участников и условия взаимодействия, рассчитать и организовать процесс взаимодействия. Оценивать ожидания УКО от взаимодействия, обеспечивать баланс интересов.
- Обеспечивать прозрачность деятельности и состояния подразделения.
- Анализ деятельности для выявления системных причин нежелательных явлений (проблем) и возможностей улучшения подразделения.
- Анализ состояния подразделения для выявления источников риска (опасности) и возможностей развития подразделения.
- Оценить состояние подразделения.
- Обосновывать надлежащим образом принимаемые решения.
- Учитывать требования утвержденных документов (в том числе, стратегии, политики) в деятельности.

- Определить параметры процесса управления: перечень объектов управления, управляющие параметры, контрольные показатели, а также стратегию управления, политику реагирования.
- Разрабатывать документы надлежащего качества, обеспечивающие заданный управленческий эффект.

Для подтверждения квалификации сотрудники должны регулярно проходить аттестацию, которая не предполагает оценки «чуть-чуть не знает» или «чуть-чуть не умеет».

Чтобы сформировать необходимые навыки были определены следующие направления деятельности, осуществляемые сотрудниками ЭМО параллельно с теоретической подготовкой:

- Разработка методических материалов, документов, регламентирующих деятельность.
- Анализ деятельности и состояния подразделений компании для выявления причин полученных результатов, направлений развития.
- Планирование деятельности, как ЭМО, так и других подразделений, направленной, прежде всего, на развитие.
- Подготовка материалов для обучения сотрудников компании в соответствии с утверждённой программой обучения.
- Внесение изменений в глоссарий предприятия в соответствии с потребностями компании, сотрудников.
- Консультирование руководителей предприятия по вопросам управления и др.
- Экспертное сопровождение процессов описания деятельности, анализа деятельности и состояния подразделения и др.

В течение всего этого периода с сотрудниками проводилась работа по развитию их квалификации – прежде всего, теоретическая база, поскольку направления приложения знаний, отработки навыков обеспечиваются самой деятельностью в компании. Уделяется также внимание и формированию поведения сотрудников. В частности, например, от сотрудников требуется точность формулировок – недопустима малейшая неточность; готовность в любой момент обосновать предложение на уровне закономерностей функционирования корпоративных систем (для этого, они, естественно, должны их знать); планирование своей деятельности; ответственность за надлежащее информирование участников, с которыми осуществляется взаимодействие.

В общем-то, за прошедший год мы выполнили поставленные задачи:

- сформирован и обеспечен процесс анализа деятельности и состояния подразделений, что по-

## Методологическая база управления

Элемент методологической базы	Наиболее значимые положения, используемые в процессе решения задачи	Теоретические положения, на которых базируется элемент мет. базы
Ресурсная теория функциональных социальных систем	<p>Термины: ресурс, функция; система, социальная система; параметр системы, состояние и свойство (свойства) системы, системная устойчивость.</p> <p>Состояние системы определяется её параметрами. В свою очередь, состояние определяет свойства системы в среде функционирования, обладающей определёнными свойствами, которые, в свою очередь, также определяются состоянием (параметрами).</p> <p>Перечень параметров корпоративной системы.</p> <p>Система рассматривается как необходимый и достаточный набор ресурсов, обеспечивающий реализацию определённой функции. Показана непротиворечивость такого понимания системы другим подходам к определению системы.</p> <p>С точки зрения отнесения к категории «система», объект анализа рассматривается только относительно реализации заданной функции.</p> <p>В социальных системах используются ресурсы, принадлежащие людям, что определяет зависимость системы от людей.</p> <p>Сам по себе, человек не является ресурсом – ресурсом является нечто, используемое для реализации функции, принадлежащее человеку, в том числе, его знания, личностные характеристики, социальные связи и т.п.</p>	<p>Работы различных авторов в области теории систем.</p> <p>Теория функциональных систем П.К. Анохина.</p> <p>Синергетика (С.П. Капица, Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов, Г.Г. Малинецкий, И. Пригожин, И. Стенгерс, Г. Хаккен и др.).</p> <p>Ресурсная концепция бизнеса (А.В. Бухвалов, М.В. Белоусенко, Р.М. Грант, В.С. Катькало, П. Лукша, Э. Пенроуз, Дж. Пфеффер, Дж. Саланчи, Е.Ф. Ягафарова и др.).</p> <p>Социология, социальная психология.</p>
Теория корпоративного взаимодействия	<p>Термины: участник корпоративных отношений (УКО), вектор поведения, стимулы, ограничения, обусловленное действие, корпоративная система, социальный институт, влияние УКО на процесс распределения ресурсов, вес и активность УКО, др.</p> <p>УКО – владелец ресурсов, формирующих ресурсную базу корпоративной системы. Действие – форма распределения ресурсов участника корпоративных отношений. Отсюда – необходимость управления вероятностью совершения определённого обусловленного действия (поведением).</p> <p>Модели «человек корпоративный», «взаимодействие УКО».</p> <p>Закономерности взаимодействия субъектов в корпоративной системе, влияния на поведение человека социальных институтов и получаемой информации.</p> <p>Вводит в анализ действие, передаваемую и получаемую субъектами информацию, связывает действия людей (деятельность) и результаты функционирования предприятия.</p> <p>Связывает поведение системы с поведением человека, результаты функционирования с поведением УКО.</p>	<p>Теоретические положения социологии и экономики, описывающие влияние социальных институтов на поведение человека.</p> <p>Исследования нейрофизиологов (преимущественно, школы Ухтомского-Симонова), а также специалистов других научных дисциплин, изучающих поведение живых организмов.</p> <p>Биологическая кибернетика Н. Винер, А.Б. Коган, Н.П. Наумов, Б.Г. Режабек, О.Г. Чароян и др.</p> <p>Теория социального обмена (В.Ф. Скиннер, Дж. Хоманс, П. Блау и др.).</p> <p>Концепция стейкхолдеров.</p> <p>Теория передачи сигналов, теория информации.</p> <p>Теория активных систем (В.Н. Бурков, М.В. Губко, Д.А. Новиков и др.).</p>
Корпоративная динамика (теория эволюции корп. систем)	<p>Термины: развитие корпоративной системы, рост системы, возможность, среда функционирования.</p> <p>Определяет закономерности изменения корпоративной системы в среде с определёнными параметрами. В том числе, рассматривает результат функционирования как следствие сочетания состояния системы и состояния среды.</p> <p>Кроме того, рассматривается динамика отдельных элементов и параметров корпоративной системы – ресурсов, институтов, др. В том числе, взаимное влияние.</p> <p>Модель «эволюция корпоративной системы».</p>	Ресурсная теория функциональных социальных систем.
Теория управления (кибернетика), адаптированная, применительно к социальным системам	<p>Термины: управление, объект и субъект управления, система управления, управленческое воздействие, управляемость, обратная связь, траектория движения в фазовом пространстве, управляемый / неуправляемый параметр, управляющий / влияющий параметр и др.</p> <p>Алгоритм управления. Управление – это изменение системы (её состояния), обеспечивающее необходимый результат взаимодействия со средой.</p> <p>Необходимость измерения состояния объекта управления (в том числе, корпоративной системы) для управления. Использование параметров системы для изменения её состояния (управления), управляющие / влияющие и управляемые / зависимые параметры.</p> <p>Эволюция системы – движение в фазовом пространстве (пространстве состояний).</p> <p>Условия управляемости.</p> <p>Методы управления.</p>	Строгая теория управления, кибернетика, теория автоматического управления (ТАУ) (Н. Винер, С. Бир, В.А. Бесекерский, В.Г. Болтянский, А.И. Егоров, А.А. Денисов, Е.П. Попов, В.Н. Томашевский У.Р. Эшби и др.)

Элемент методологической базы	Наиболее значимые положения, используемые в процессе решения задачи	Теоретические положения, на которых базируется элемент мет. базы
Экономика	Термины: деньги, обмен, выгода, экономический агент.	
Теория деятельности	Термины, позволяющие описать деятельность людей: действие, деятельность, комплексное и элементарное действие, индивидуальное и коллективное действие, концепция (стратегия) деятельности, результат деятельности и др. Закономерности формирования деятельности из действий, сочетания действий, возникновения результата деятельности влияния ресурсов на деятельность (организационные, информационные и др.). Элементы, детерминирующие деятельность. Классификация действий, используемых в хозяйственной деятельности (как частный случай применения теории деятельности).	Теория алгоритмов. Работы специалистов школы Г.П. Щедровицкого. Социологические работы в области теории деятельности, мышления и поведения человека (Г. Беккер, П. Бурдые, Э.Д. Владимирова, А.С. Горбатенко, Л.С. Гребнев, Б. Жуков, В.А. Лефевр, Д.П. Мозговой, А.П. Назаретян, Р.И. Капелюшников, Ю.И. Лашкевич, Н.И. Калита, А. Марков, С. Московичи, Э.Г. Петров, Т. Парсонс, И.С. Сальников, Р.И. Сальников, С.Б. Цымбаленко, Т. Эгертссон и др.)
Логика	Законы: тождества, исключения третьего, достаточного основания. Следствием использования законов логики является строгость понятийного аппарата, обоснованность выводов.	
Методология науки	Термины: анализ / синтез, гипотеза, теория и др. Методы доказательств (обоснования).	
Гипотеза измеримости	Предполагает, что всё можно измерить. Необходимо только подобрать метод. Опираясь на эту гипотезу, мы можем использовать количественные категории в рассуждениях – параметры корпоративной системы и среды; ресурсы, в том числе, нематериальные; поведение и др.	Теория измерения (метрология).
Принцип превентивности воздействия на систему	Для обеспечения надёжности функционирования необходимо обеспечить превентивное управление – до возникновения проблемы.	

звонят увеличить их прозрачность для высших органов управления группой компаний;

- организована подготовка документов, регламентирующих деятельность подразделений, в том числе, методического характера;
- организована работа по развитию руководителей компании – сформирована программа обучения,

подготовлены дидактические материалы, организован процесс.

Сегодня можно утверждать, что выбранная методологическая база, ориентиры позволяют добиваться результатов при решении задачи подготовки специалистов для систем управления.

## Литература

1. Антонов В.Г., Самосудов М.В. Проблемы теории корпоративного управления [Текст] В.Г. Антонов, М.В. Самосудов Проблемы теории и практики управления, № 5, 2008.
2. Самосудов М.В. Развитие теории корпоративного взаимодействия на основе решения проблемы устойчивости компании [Текст] М.В. Самосудов: Дис. ... док. экон. наук : 08.00.05. : Москва, 2011.

## References

1. Antonov V.G., Samosudov M.V. Problemy teorii korporativnogo upravleniya [Issues of corporate governance theory]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management]. 2008, 1. 5.
2. Samosudov M.V. *Razvitie teorii korporativnogo vzaimodeystviya na osnove resheniya problemy ustoychivosti kompanii. Doct. Diss* [Development of corporate interaction theory based on the solution of the problem of stability of the company. Doct. Diss]. Moscow, 2011.